

Kajian Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil
pada Inspektorat Kota Manado

Conny Wilar
Johny Lumolos

Abstract: *Purpose of the research to find out and examine how to increase the performance of the Inspectorate of Civil Servants in Manado City. The research method used is qualitative research by collecting data through interviews, observation and documentation. Informant obtained based on the consideration of researchers, those who are considered to provide an objective and accurate information in accordance with research problems. Informants in this study amounted to 15 people consisting of 12 employees of the Inspectorate Manado City, 3 employees SKPD other related work to the City Inspectorate Manado.*

The results showed that there was an increase in civil servants' performance in Manado City Inspectorate than in previous years. In general, work motivation, work disciplines and skills that support the work performance of employees has increased, but not maximized due to the lack of standard operating procedures (SOP) is the standard / reference for each job in the Inspectorate and the absence of a functional energy auditors who are experts and competence in the field of inspection.

From the research it can be concluded that the quality and quantity of work of the Inspectorate staff in Manado city is good enough but not maximized due to the absence of standard operating procedures (SOP) and the absence of a functional energy auditor. Motivation to work is good and highly motivated, disciplined and skilled labor inspectorate staff working Manado city is good and increasing. In order to increase employee performance, recommended the drafting of standard operating procedures need to be the basis / reference of any work carried out so that the end result to be more qualified jobs, and the need for functional staff auditor truly skilled and competent in the field of inspection so that they become power ready to use. The motivation of the subordinate leaders must continue to be provided, further momentum in disciplines that have been implemented in 2012 can serve as cultural and permanent program that can maintain the discipline of work, especially in Manado City Inspectorate. There should also have the expertise and skills training so that employees continually kept up to date skills and knowledge in the performance.

Keywords : *Performance, Motivation, Dicipline, Skill*

Peningkatan kinerja Pegawai Negeri memegang peranan penting di setiap instansi pemerintah karena akan mempengaruhi kinerja suatu instansi secara keseluruhan.

*Conny Wilar adalah Lulusan Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat
Johny Lumolos adalah dosen Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat*

Di dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan dipastikan akan ada hasil akhir dari kegiatan tersebut yaitu berupa kinerja atau prestasi kerja yang dapat diukur tingkat keberhasilannya. Konsep kinerja pada dasarnya dikaitkan dengan adanya kemampuan penyediaan input atau modal (sumber daya alam, sumber daya manusia dan sumber daya lainnya) untuk diproses sehingga akan menghasilkan output yang dibutuhkan berupa produk, jasa ataupun informasi.

Menurut Handoko (2008) kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai/karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Umar (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah motivasi, pendidikan, disiplin waktu kerja, etika kerja, dan hubungan kerja. Motivasi kerja, disiplin kerja dan ketrampilan kerja mempunyai peranan penting karena berkaitan dengan kinerja pegawai dalam

melakukan tugasnya. Adanya peningkatan motivasi kerja, disiplin kerja dan ketrampilan kerja dengan sendirinya maka tingkat kinerja pegawai juga akan bertambah. Faktor-faktor tersebut secara teoritik perlu didefinisikan agar jelas.

Siagian (2004), mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Nitisemito (1995), menyatakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Schermerhorn (2005), definisi dari keterampilan kerja (*skills*) adalah: "*the ability to translate knowledge into action that results in desired performance*". Definisi tersebut diatas dapat diartikan bahwa keterampilan kerja merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan menjadi tindakan yang menghasilkan kinerja yang diinginkan. Penilaian kinerja dirancang untuk memperlihatkan sejauh mana para pekerja berhasil melakukan pekerjaan mereka.

Di dalam penelitian ini objek yang diambil adalah Inspektorat Kota Manado dimana sebagai percontohan bagi instansi-instansi yang lain. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih maka Inspektorat Kota Manado membutuhkan aparatur pengawas yang handal dalam melakukan pengawasan dan pembinaan. Mewujudkan itu semua masih terdapat kendala-kendala berupa masih ada sebagian pegawai yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang belum maksimal misalnya dalam mengerjakan tugas sering terlambat serta keahlian dan kemampuan jarang diasah sehingga apa yang dikerjakan belum sesuai dengan standar tugas yang ditetapkan.

Menurut peneliti untuk mengkaji peningkatan kinerja pegawai, peneliti memfokuskan pada motivasi kerja, disiplin kerja dan keterampilan kerja. Mencermati peranan Aparat pengawas dalam menciptakan *good governance* di

Inspektorat Kota Manado, maka penulis bermaksud untuk membahas masalah mengenai Kajian Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kota Manado.

Berdasarkan berbagai hal di atas maka penelitian ini ingin mengetahui dan mengkaji tentang peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Inspektorat Kota Manado, yang kemudian penelitian ini diberi judul: “Kajian Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kota Manado.”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrument kunci. Obyek yang alamiah ialah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah. (Sugiyono, 2008).

Pemilihan informan sebagai sumber data atau informan dalam penelitian ini berdasarkan asas subjek yang menguasai permasalahan (Sugiyono, 2008). Kriteria memilih informan sebagai narasumber dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pimpinan puncak (*top management*) (inspektur, sekretaris, serta pembantu inspektur) di Inspektorat Kota Manado.
2. Pimpinan menengah (*middle management*) (kepala seksi serta kasubag) di Inspektorat Kota Manado.
3. Staf (*lower management*) di Inspektorat Kota Manado
4. Pegawai dari SKPD lain yang memperoleh layanan dari Inspektorat Kota Manado, serta pihak-pihak lainnya yang dianggap bisa sebagai informan dalam penelitian ini.

Informan ditentukan secara *purposive sampling* berjumlah sekitar 15 orang, yang terdiri dari 3 informan *top management*, 6 informan *middle management*, 3 informan staff, serta 3 informan dari instansi/SKPD lainnya pada pemerintahan Kota Manado. Instrumen utama pengumpulan data pada penelitian kualitatif ialah peneliti itu sendiri atau apa yang disebut sebagai *human instrument* (Bungin, 2001; dan Danim, 2002).

Menurut Moleong (2004) instrumen penelitian utama yang digunakan dalam penelitian seperti ini ialah pedoman wawancara dibantu dengan tape recorder dan catatan. Data dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder: Data primer yaitu data yang diperoleh oleh informan secara langsung sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung.

Di dalam penelitian kualitatif ini peneliti akan menggunakan metode wawancara tak berstruktur/terbuka. Menurut Mulyana (2002, dalam Harsono, 2009) wawancara tak berstruktur bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara.

Penetapan fokus penelitian ini lebih diarahkan ke pokok permasalahan dalam perumusan masalah yaitu Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Kota Manado yang diamati melalui motivasi kerja, disiplin kerja, dan keterampilan kerja.

Data yang telah terkumpul, dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008) sebagai berikut : (1) reduksi data, (2) display data, (3) kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian kuantitas dan kualitas pekerjaan secara umum pekerjaan yang dilakukan sudah berkualitas dan kuantitasnya memadai. Tapi meskipun kualitas dan kuantitas pekerjaan di Inspektorat Kota Manado secara umum dinilai sudah baik, tapi masih belum maksimal karena belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi acuan bagi setiap pekerjaan di Inspektorat serta belum adanya tenaga fungsional auditor yang merupakan tenaga ahli dalam bidang pemeriksaan.

Dalam bekerja para pegawai Inspektorat Kota Manado memiliki motivasi yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Yang memotivasi pegawai untuk bekerja adalah etos pribadi, adanya apresiasi dari atasan, keinginan membahagiakan keluarga, karir yang tinggi, mandiri, dan kebanggaan serta adanya insentif yang meningkat. Secara umum motivasi pegawai Inspektorat Kota Manado sudah baik dan sebagian besar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian secara umum disiplin kerja dan budaya disiplin di Inspektorat Kota Manado sudah dilakukan dengan baik dan sudah tinggi. Hal ini disebabkan antara lain:

- Implementasi Tahun disiplin 2012 yang dicanangkan oleh Pemerintah Kota Manado yang dipimpin oleh Walikota Manado.
- Insentif yang diterima oleh pegawai Inspektorat yang tinggi.
- Penerapan sistem kehadiran berbasis teknologi informasi yaitu *finger print* sebagai infrastruktur utama dalam menunjang kedisiplinan dan budaya disiplin.

Secara umum tingkat ketrampilan kerja di Inspektorat Kota Manado sudah baik dan sangat menunjang pekerjaan khususnya berkaitan dengan mencapai kinerja. Ketrampilan kerja di Inspektorat Kota Manado antara lain: Kemampuan memimpin, Kemampuan konseptual, Kemampuan memberi informasi, Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan bawahan dan atasan atau sebaliknya, Kemampuan teknis berupa keahlian audit, serta mengoperasikan perangkat teknologi informasi dan komunikasi, serta kemampuan melakukan penilaian pribadi

-

PEMBAHASAN

1. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dari Sisi Kualitas dan Efektivitas Kerja

Berdasarkan wawancara dengan para informan dari Inspektorat Kota Manado baik pimpinan (*top management*), kepala seksi dan kasubag (*middle management*), serta para staf (*lower management*) diperoleh data dan informasi berkaitan dengan kinerja kerja dilihat dari kuantitas, kualitas, serta efektifitas kerja sebagai berikut:

- Secara umum pekerjaan yang dilakukan para pegawai di Inspektorat Kota Manado sudah efektif baik pekerjaan yang diterima, dilakukan, dan dihasilkan. Hal ini mengacu pada tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai atau jabatan yang sejak awal sudah dideskripsikan dengan jelas. Pekerjaan yang

diberikan oleh atasan apapun itu yang berkaitan dengan fungsi pemeriksaan di Inspektorat Kota Manado pada dasarnya sudah dilaksanakan dengan efektif.

- Meskipun kualitas dan kuantitas pekerjaan di Inspektorat Kota Manado secara umum dinilai sudah baik, tapi masih belum maksimal karena belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi standar / acuan bagi setiap pekerjaan di Inspektorat serta belum adanya tenaga fungsional auditor yang merupakan tenaga ahli dalam bidang pemeriksaan.

Berdasarkan berbagai saran dari para informan diperoleh bahwa perlu ada peningkatan kualitas, kuantitas dan juga efektivitas para pegawai di Inspektorat Kota Manado dengan tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang merupakan acuan dari setiap pekerjaan serta adanya tenaga fungsional auditor yang berkompeten dalam berbagai bidang pemeriksaan.

2. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dari Sisi Motivasi Kerja

Di dalam bekerja para pegawai Inspektorat Kota Manado memiliki motivasi yang baik baik internal maupun eksternal.

Motivasi Internal:

- Nilai-nilai pribadi (*self value*) seperti: Etos kerja pribadi, dan Moto pribadi, sikap pribadi yaitu: bekerja adalah ibadah dan anugerah/berkat Tuhan, bekerja serta jabatan adalah tanggung jawab untuk melayani sesama, perasaan bangga karena bekerja sebagai PNS, dan ingin menjadi pribadi yang mandiri, ingin memiliki karir yang tinggi, keinginan untuk mengaplikasikan ilmu yang dimiliki.

Motivasi eksternal:

- Di dalam organisasi: Penghargaan dan apresiasi dari atasan, Penghargaan dan apresiasi dari rekan sekerja, memperoleh promosi jabatan, pemberian insentif dan tunjangan yang lebih.
- Di luar organisasi/dari keluarga: dorongan keluarga dan keinginan untuk mensejahterakan keluarga, membantu ekonomi keluarga, serta waktu yang fleksibel bersama keluarga.

Berdasarkan wawancara diperoleh informasi bahwa secara umum motivasi pegawai Inspektorat Kota Manado sudah baik dan sebagian besar memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga menunjang mereka dalam mencapai kinerja kerja yang tinggi pula.

3. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dari Sisi Disiplin Kerja

Secara umum disiplin kerja dan budaya disiplin di Inspektorat Kota Manado sudah dilakukan dengan baik dan sudah tinggi. Hal ini disebabkan antara lain: (1) Implementasi Tahun disiplin 2012 yang dicanangkan oleh Pemerintah Kota Manado yang dipimpin oleh Walikota Manado, (2) Insentif yang diterima oleh pegawai Inspektorat yang tinggi, (3) Penerapan sistem kehadiran berbasis teknologi informasi yaitu *finger print* sebagai infrastruktur utama dalam menunjang kedisiplinan dan budaya disiplin.

4. Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dari Sisi Ketrampilan Kerja

Di dalam bekerja para pegawai Inspektorat Kota Manado memiliki ketrampilan kerja yang bersumber dari pengetahuan, pendidikan, pengalaman, serta pelatihan yang sudah pernah diperoleh atau dialami. Berdasarkan hasil

wawancara terhadap 15 informan dari berbagai institusi mulai dari institusi Inspektorat Manado itu sendiri, dan institusi lain yang menjadi sasaran atau objek pemeriksaan (pelanggan/pemakai) dari Inspektorat Kota Manado diperoleh informasi berkaitan dengan ketrampilan kerja.

Secara umum tingkat ketrampilan kerja di Inspektorat Kota Manado sudah baik dan sangat menunjang pekerjaan mereka khususnya berkaitan dengan mencapai kinerja. Ketrampilan kerja di Inspektorat Kota Manado antara lain:

- Kemampuan memimpin
- Kemampuan konseptual
- Kemampuan memberi informasi
- Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan bawahan dan atasan atau sebaliknya
- Kemampuan teknis berupa keahlian audit, serta mengoperasikan perangkat teknologi informasi dan komunikasi, serta kemampuan melakukan penilaian pribadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dari penelitian ini kesimpulan dari penelitian sebagai berikut:

1. Segi kualitas dan kuantitas pekerjaan pegawai Inspektorat Kota Manado secara umum sudah dilakukan secara baik dan meningkat dari tahun sebelumnya. Hal itu dapat dilihat dari penyelesaian tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan yang semakin meningkat dan dapat ditindak lanjuti. Tetapi masih belum maksimal karena belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang menjadi acuan bagi setiap pekerjaan serta belum adanya tenaga fungsional auditor yang berkompeten dalam bidang pemeriksaan.
2. Motivasi kerja sudah baik karena memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kota Manado. Motivasi pegawai inspektorat terdiri dari motivasi internal yaitu nilai pribadi; serta motivasi eksternal yaitu dari dalam organisasi serta dari luar organisasi/dari keluarga.
3. Tingkat kedisiplinan kerja pegawai di Inspektorat Kota Manado sudah tinggi dan dijalankan dengan relatif baik, kesuksesan hal ini ditunjang dengan insentif yang baik, dan pengawasan lewat teknologi *finger print*.
4. Tingkat ketrampilan kerja di Inspektorat Kota Manado sudah baik dan sangat menunjang pekerjaan mereka khususnya berkaitan dengan kinerja mencakup kemampuan memimpin, konseptual, kemampuan memberi informasi, kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dengan bawahan dan atasan atau sebaliknya, dan kemampuan teknis berupa keahlian audit.

B. Saran

Saran dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Perlu disusunnya Standar Operasional Prosedur yang menjadi acuan dari setiap pelaksanaan tugas yang akan memicu kinerja pegawai untuk bekerja maksimal. Serta perlu adanya tenaga fungsional auditor yang benar-benar ahli dan berkompeten dalam bidang pemeriksaan sehingga mereka menjadi tenaga siap pakai dengan kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Perlu terus diberikan motivasi kepada para pegawai di Inspektorat Kota Manado, agar mereka dapat memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja terutama motivasi internal pribadi serta motivasi eksternal.
3. Karena tingkat kedisiplinan kerja sudah baik dan tinggi maka perlu dipertahankan secara terus menerus tingkat kedisiplinan kerja para pegawai. Momentum tahun disiplin yang telah diterapkan tahun 2012 ini bisa dijadikan sebagai budaya dan program tetap yang dapat memelihara tingkat kedisiplinan kerja khususnya di Inspektorat Kota Manado.
4. Perlu selalu diadakan pelatihan *soft skill* maupun *hard skill* berbentuk pelatihan kemampuan kepemimpinan, kemampuan konspetual, kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama serta kemampuan teknis agar para pegawai di Inspektorat Kota Manado memiliki kemampuan dan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Danim, S. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif: Rancangan Metodologi*. Presentasi dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora, Bandung: Pustaka Setia.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harsono, D. 2009. Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS) di Kantor Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara. *Tesis*. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Moleong, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nitisemito, A. S, 1995, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Day Manusia)*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Schermerhorn, Jr., John R. 2005. *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, S. P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Umar, H. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.